



## **Stilhed efter storm - Forventninger til OK2015**

### **FAOS forskningsnotat nr. 140**

Hansen, Nana Wesley; Mailand, Mikkel

*Publication date:*  
2014

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*

Hansen, N. W., & Mailand, M. (2014). *Stilhed efter storm - Forventninger til OK2015: FAOS forskningsnotat nr. 140*. FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. FAOS Forskningsnotat Nr. 140  
<http://faos.ku.dk/nyheder/stilhed-efter-storm---forventninger-til-ok2015/Fnotat140.pdf>

140

# Stilhed efter storm

Forventninger til OK2015

Nana Wesley Hansen & Mikkel Mailand

November 2014

ISBN 978-87-91833-96-0

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier

Sociologisk Institut  
Københavns Universitet  
Øster Farimagsgade 5  
1014 København K  
Tlf: 35323299  
Fax: 35323940



SOCIOLOGISK INSTITUT  
KØBENHAVNS UNIVERSITET

## Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Bagtæppet for OK2015 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Forhandlingernes opbygning i 2015 .....</b>	<b>6</b>
2.1 Hierarkiet i forhandlingerne – staten styrer .....	6
2.2 Forhandlingernes aktører på de tre hovedområder .....	7
2.3 Udfordringer for den omvendte model .....	8
<b>3. Staten – det utraditionelle som det vigtige? .....</b>	<b>8</b>
3.1 Forliget i 2013 .....	9
3.2 De overordnede forventninger .....	9
3.3 Tillid og samarbejde .....	9
3.4 De klassiske kerneområder - løn og arbejdstid .....	10
3.5 Andre emner .....	11
<b>4. Kommunerne - ingenting at slå sig på? .....</b>	<b>11</b>
4.1 De prioriterede forhandlingstemaer og mulige knaster .....	12
4.2 Lavtlønskrav og fortolkningen af den lokale løndannelse .....	13
4.3 Andre temaer .....	14
<b>5. Regionerne – nye arbejdstidsgennembrud? .....</b>	<b>15</b>
5.1 Yngre Læger i spil .....	15
5.2 Fredelig dialog på plejeområdet .....	16
5.3 Andre temaer med betydning på det regionale område .....	16
<b>6. Scenarier for OK2015 .....</b>	<b>16</b>
5.1 Vedligeholdelsesscenariet .....	17
5.2 Perspektivscenariet .....	17
5.3 Konfliktscenariet .....	17
<b>Referencer .....</b>	<b>18</b>
<b>Bilag A. Køreplanerne .....</b>	<b>19</b>

## Resumé

*Med titlen 'Stilhed efter storm' signaleres, at vi anser en relativ udramatisk forhandlingsrunde med smalle forlig som det mest sandsynlige. Det skyldes de økonomiske rammebetingelser, de afdæmpede udmeldinger fra parterne, behovet for at genskabe tillid efter OK2013 og sidst, men ikke mindst, det kommende folketingsvalg. I notatet gennemgås baggrunden for 2015-forhandlingerne, forhandlingsstrukturen samt forhandlingstemaer og mulige knaster på det statslige, kommunale og regionale område. Men selv med udramatiske forløb og smalle forlig, er der væsensforskellige udfaldsrum for forhandlingerne. Der opridses derfor afslutningsvis tre forskellige scenarier for forhandlingerne. Et af scenarierne er et rent vedligeholdelsesscenarie, hvor den gældende overenskomst bliver vedligeholdt uden væsentlige nyskabelser eller kvantitative forbedringer af eksisterende aftaler. Et andet scenarie kaldes perspektivscenariet. Det er også et relativt smalt scenarie, for den økonomiske ramme er nu engang smal. Men i modsætning til i vedligeholdelsesscenariet indeholder perspektivscenariet en udbygning af tryghed og velfærdsgoderne, som fx pension, efteruddannelse og barsel, og/eller aftaler på nogle af de ovenfor utraditionelle overenskomststemmer. Det sidste scenarie, konfliktscenariet, er det mindst sandsynlige.*

## 1. Bagtæppet for OK2015

'Stilhed før storm' lyder et gammelt ordsprog. Men når det kommer til de kommende overenskomstforhandlinger, ser det ud til, at det omvendte kan blive tilfældet - stilhed efter storm.

Overenskomsterne på det offentlige område er i det seneste årti blevet fornyet hvert andet eller tredje år, og tiden nærmer sig, hvor overenskomsterne fra den turbulente forhandlingsrunde fra 2013 (OK2013) skal fornys. Mens de fleste forhandlingsområder i 2013 kom i hus med smalle forlig uden den store dramatik, var der en række større og mindre undervisningsområder, der oplevede meget svære forløb. Her ønskede de offentlige arbejdsgivere at afskaffe den lokale forhandlingsret på anvendelsen af arbejdstiden og at etablere en ren ledelsesret, mens de faglige organisationer ville gøre meget for at holde fast i forhandlingsretten. Mens Gymnasieskolernes Lærereforening (GL) nødtvunget opgav forhandlingsretten og de særlige gunstige arbejdsvilkår for lærerne over 60 år for en lønkomensation, nægtede Lærernes Centralorganisation (LC) at acceptere en lønmæssig komensation uden et indholdsmæssigt kompromis. Efter mislykkede forsøg på at forlige parterne og efterfølgende lockout, endte processen som bekendt med et politisk indgreb, der i store træk fulgte arbejdsgivernes – Finaministeriets og Kommunernes Landsforenings (KLs) - ønsker.

*2013-konflikten* er en væsentlig del af bagtæppet for OK2015. Det var første gang, at arbejdsgiverne anvendte lockoutvåbenet uden, at de faglige organisationer havde udsendt strejkevarsel, og i månederne efter indgrebet var der flere af de faglige organisationer, der spurgte sig selv om, hvem arbejdsgiverne næste gang ville tage ud til hårdhændet behandling. Men i takt med, at konflikten er kommet på afstand, og OK2015 har nærmet sig uden at der er tegn på, at andre ville komme igennem samme proces som undervisningsområderne gjorde under OK2013, har frygten tilsyneladende fortaget sig noget på lønmodtagersiden. Arbejdsgiverne har gjort deres for at kommunikere til de faglige organisationer, at de i 2013 udvalgte undervisningsområder og den proces, de var udsat for, vitterlig var undtagelsen. Det viste sig allerede muligt for de fleste faglige organisationer på det offentlige område at støtte op om principperne for den 'mini-trepartsaftale' om tillid og samarbejde, som blev indgået med regeringen og KL i juni 2013, og som bestod af syv principper for godt samarbejde i den offentlige sektor. Men nogle af de faglige organisationer ville ikke anbefale deres hovedorganisationer at tilslutte sig reformen. Blandt dem var FOA og Danmarks Lærereforening (DLF). Tiden læger mange sår, men for en organisation som DLF og andre organisationer i LC, der oplevede det som om KL og Finansministeriet forhandlede på skrømt under OK2013, er sårene ikke helet endnu.

Det er heller ikke sådan, at alt bare er ved det gamle i den offentlige sektor. Magtbalancen har, bl.a. som følge af finansministerens dobbeltrolle som både forhandler og lovgiver, altid været i skæv i det offentlige aftalesystem. Men

brugen af lockout uden strejkevarsel har forskubbet magtbalancen yderligere, så den er endnu mere i arbejdsgivernes favør end tidligere, fordi de faglige organisationer ikke kan være sikre på om og hvornår dette redskab vil anvendes igen (Mailand 2014). Der har da også været en proces, hvor de faglige organisationer har diskuteret sammenholdet på lønmodtagersiden og mulige skridt i fald nye områder bliver taget ud som under OK2013, og et nyt mere omfattende forhandlingsorganisation er blevet etableret (se nedenfor).

Når de faglige organisationers frygt for fremtiden gradvist er afdæmpet op til OK2015, skyldes det udover ovenfor nævnte forhold også en anden vigtig del af bagtæppet: *2015 er et valgår*. Selvom den socialdemokratisk ledede regering har været villig til at gennemføre reformer og andre tiltag, der har været upopulære i deres vælgerskare, forventes det ikke, at de vil lægge sig ud med store dele af den lille million vælgerne i den offentlige sektor ved at gå hårdt til dem under OK2015.

En tredje væsentlig del af bagtæppet for OK2015 er *OK2014 i den private sektor*. I en årrække har overenskomstfornyelserne i den private og den offentlige sektor foregået forskudt fra hinanden, altså i på hinanden følgende år. Men alligevel har den private sektors overenskomster stor betydning for den offentlige sektor, først og fremmest på grund af den reguleringsordning<sup>1</sup>, der binder lønudviklingen i den offentlige sektor til lønudviklingen i den private, og sikrer, at den offentlige sektor ikke bliver lønførende. Ved OK2014 blev det til lønstigninger på ca. 1,5 procent. Da lønudviklingen i den private sektor i de senere år har ligget under forventningerne, skal der sandsynligvis fratrækkes et til dato ukendt beløb i lønstigninger, der aftales under OK2015.

Udover lønningerne har også de private overenskomsters periodelængde betydning. Her aftales ved OK2014 en periodelængde på tre år. Samme periodelængde forventes aftalt under OK2013, bl.a. fordi aktørerne både i den private og den offentlige sektor forsat formodes at ønske utakten opretholdt. En lidt længere aftaleperiode end den nuværende toårige vil også have den fordel, at lidt større initiativer med flere perspektiver i kan igangsættes. Udover lønudviklingen og periodelængden, er der ikke meget for de offentlige forhandlere at lade sig inspirere af i den private sektors 2014 overenskomstrunde.

Endelig skal *Produktivitetskommissionen* nævnes som en del af bagtæppet. I september 2013 publicerede kommissionen rapporten delrapporten 'Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor' (Produktivitetskommissionen 2013), der indeholdt en række anbefalinger, hvoraf nogle havde direkte relevans for OK2015. Det drejer sig bl.a. om anbefalinger om, at parterne bør indgå mere

---

<sup>1</sup> Formålet med reguleringsordningen er at sikre en tilnærmelsesvis parallel lønudvikling i den private og den offentlige sektor. Derved kan det sikres, at de offentligt ansatte lønmæssigt følger med udviklingen i den private sektor, samtidig med at det offentlige arbejdsmarked ikke bliver lønførende. Hovedprincippet er, at lønnen reguleres med 80 pct. af forskellen mellem de konstaterede lønstigninger fra den private til den offentlige sektor (Due et al. 2012).

rammeprægede overenskomster, at der bliver bedre lokale mulighed for at indgå arbejdstidsaftaler, at der bliver en tættere kobling mellem løn, kompetencer og præstationer, at der udvises mere tillid til medarbejderne, at medarbejderne får mere medindflydelse på hvilke mål den enkelte institution skal arbejde efter, og at anvendelse af ressourcerne afsat til opkvalificering bliver mere strategisk og lokalt funderet. Rapporten er i nogen grad blevet anvendt af især arbejdsgiversiden op til forhandlingerne som referencepunkt.

## 2. Forhandlingernes opbygning i 2015

### 2.1 Hierarkiet i forhandlingerne – staten styrer

Det er vigtigt at være opmærksom på, at selvom forhandlingerne kører mere eller mindre parallelt, så har de tre hovedområder – det statslige, det kommunale og det regionale – ikke samme status. *Det statslige område er det overordnede.* Dette hierarki i forhandlingerne er blevet tydeligere i de senere år og kom også til at præge OK2011 og OK2013. Finansministeriets interesse i de kommunale og regionale forhandlinger er omfattende og drejer sig om både proces og indhold. Finansministeriet meddelte således ved OK2011 og OK2013, at man ikke ønskede delforlig på det kommunale og det regionale område. Dvs. at Finansministeriet ikke ønskede, at der blev indgået forlig om delelementer undervejs i forhandlingerne, men at alle emner skulle være uafsluttede til det sidste. Formålet var at undgå, at den statslige arbejdsgiverpart blev 'overhalet' af forhandlingerne på det kommunale område, som kunne blive normdannede og på den måde påvirke de statslige forhandlinger. En af grundene hertil kan være erfaringer fra OK2008, hvor de kommunale delforlig skabte et pres på de statslige forhandlere (Mailand 2012).

Hierarkiet markeres endvidere ved, at kørerplanerne for overenskomstfornyelserne er udformet sådan, at forhandlingerne på det statslige område er planlagt til at afslutte først, dernæst det kommunale område, mens det regionale område afslutter sidst (se også bilag A). Desuden er hierarkiet også her blevet styrket i løbet af årene på den måde, at både Finansministeriet og KL fik sæde i regionale arbejdsgiverforhandlingsorgan, Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN), da det blev etableret i forbindelse med Strukturreformen i 2007.

Der er også en form for et *hierarki mellem det kommunale og det regionale område* i den forstad, at det regionale område til en hvis grad er styret af, hvad der sker på kommunale område. Men også kun til en hvis grad, bl.a. fordi det regionale arbejdsmarked, der er helt domineret af hospitalerne, adskiller sig væsentligt på fra det kommunale. En række udfordringer og forhandlingstemaer er derfor anderledes eller helt unikke på det regionale område.

## 2.2 Forhandlingernes aktører på de tre hovedområder

På alle tre hovedområder er overenskomstfornyelserne helt grundlæggende opdelt i to niveauer. De *generelle forhandlinger*, hvor arbejdsgiverparten forhandler med forhandlingskarteller bestående af flere lønmodtagerorganisationer om den samlede økonomiske ramme og tværgående forhandlingsemner, samt *organisationsforhandlingerne*, hvor arbejdsgiverne forhandler med de enkelte organisationer om mere fag- eller sektor specifikke emner dækkende bl.a. de fleste forhold vedrørende løn og arbejdstid.

Forhandlingerne i den *statslige sektor* har grundlæggende været uforandret i en årrække. Det er de generelle forhandlinger – mellem det samlede lønmodtagerkartel CFU og Moderniseringsstyrelsen (tidligere Personalestyrelsen) med finansministeren i spidsen – der er omdrejningspunktet. De enkelte fagorganisationer er samlet i centralorganisationer (som er forhandlingskarteller for henholdsvis LO-, FTF- og Akademikerforbund), der deltager i de generelle forhandlinger.

På det *kommunale område* er forhandlingsstrukturen ændret siden OK2013 på et væsentligt punkt. Forhandlingskartellet Kommunale Tjenestemænds Organisation (KTO) og Sundhedskartellet (SHK) etablerede i oktober 2014 Forhandlingsfællesskabet, der kommer til at være det eneste lønmodtagerforhandlingskartel på det kommunale og det regionale område. Ønsket om en mere samlet organisering har været udbredt blandt de kommunale og regionale organisationer i længere tid, og der har da også været flere forsøg på samling i de foregående år. Ønsket er blevet gødet af, at ingen af lønmodtagerorganisationerne tilsyneladende har fået noget ud af ikke stå samlet i de senere forhandlingsrunder. Også de meget magre udbytter af at konflikte alene (som OK2008) (se Due og Madsen 2009), har gødet jorden for en samling, ligesom forhandlingsprocessernes kompleksitet har det. Det sidste forhold har særligt gjort sig gældende på det regionale område, hvor ikke bare SHK, men også FOA og Akademikerne (det tidligere AC) har stået uden for KTO (Mailand 2012; 2014). At det netop i 2014 lykkedes at etablere Forhandlingsfællesskabet skal ses i sammenhæng med et ønske om større sammenhold på lønmodtagersiden efter OK2013.

Anders Bondo Christensen (formand for LC og DLF) er formand for Forhandlingsfællesskabet ligesom han var det for KTO. Som ved OK2013 får han altså en dobbeltrolle under OK2015, der igen kan indebære en udfordring med at skulle holde processerne adskilt, hvis LC/DLF kommer i problemer. Vurderingen blandt KTOs medlemsorganisationer har været, at det lykkedes ham at holde tingene adskilt under OK2013 (Mailand 2014).

Det *regionale område* er nok der, hvor etableringen af Forhandlingsfællesskabet vil føles mest direkte, da der som beskrevet ovenfor vil være tale om en reduktion fra fire forhandlende enheder på lønmodtagersiden under de generelle forhandlinger, til kun én, nemlig Forhandlingsfællesskabet. Forhandlingsfællesskabet forhandlingsdelegation vil være præget af at sundhedsområdet dominerer



i delegationerne, således at Sundhedskartellets medlemsorganisationer, med Dansk Sygeplejerråd (DSR) som den største, vil være tungere repræsenteret end ved de kommunale forhandlinger. Af samme grund er det blandt Akademikernes medlemsorganisationer særligt lægeorganisationerne Foreningen af Speciallæger (FAS) og Yngre Læger (YL), der er de væsentlige medlemsorganisationer på det regionale område.

### **2.3 Udfordringer for den omvendte model**

Mens forhandlingerne på statens område over de seneste forhandlingsrunder med få undtagelser har respekteret formen, hvor organisationsforhandlingerne afsluttes til sidst inden for 4-ugers vinduet, har der været tegn på justering i forhandlingsprocessen på både det kommunale og regionale område.

Umiddelbart er køreplanerne på de kommunale og det regionale områder også i år aftalt helt i tråd med den 'omvendte forhandlingsmodel'. Her indledes organisationsforhandlingerne som nævnt før de generelle forhandlinger med det formål at skabe øget synlighed omkring organisationernes forhandlingsresultater og bringe forhandlingerne tættere på medlemmernes ønsker og behov. Men igennem de seneste år er denne model i stigende grad blevet udfordret. Det skyldes primært de stramme økonomiske rammer, som betyder, at der reelt bliver meget lidt økonomi at forhandle om ved de enkelte organisationsborde. Ydermere lægger KL i stigende grad vægt på enslydende regler for brede grupper fremfor indgåelse af specifikke aftaler. Dette er helt i tråd med deres ønske om at forenkle aftalemængden. Hertil kommer KLs og RLTNs forhandlingsstrategi, hvor man, dels for at undgå asymmetriske pakkeløsninger med lønmodtagerorganisationerne, dels for at undgå at de statslige arbejdsgivere kommer under pres, ikke vil indgå delforlig. De kommunale og regionale arbejdsgivere ønsker af disse årsager at holde resultaterne åbne til det sidste, hvorved de åbner muligheden for at kunne knytte generelle forhandlinger til organisationsforhandlingerne og omvendt. RLTNs behov for at opnå resultater på arbejdstidsområdet betyder dog, at det i høj grad vil være ved organisationsforhandlingerne, at slagene skal stå ved OK2015 på dette område.

## **3. Staten – det utraditionelle som det vigtige?**

Moderniseringsstyrelsen, den statslige arbejdsgiverpart som hører under Finansministeriet, blev skabt ved en fusion af den tidligere Personalestyrelse samt dele af Økonomistyrelsen og Finansministeriets departement i oktober 2011. De fleste tidligere topforhandlere og kontorchefen fra Personalestyrelsen blev ved den lejlighed skiftet ud, og der var i dele af fagbevægelsen en frygt for, at udskiftningen skete for at få hårdere forhandlere på posterne. Da OK2013 var overstået var evalueringen på B-siden blandet. Lønmodtagerorganisationerne på

undervisningsområderne synes de fik deres bange anelser bekræftet, mens flere af lønmodtagernes øvrige topforhandlere roste deres modpart ved de generelle forhandlinger for at være betydeligt mere åben og lyttende, end Personalestyrelsen havde været i sin tid.

### 3.1 Forliget i 2013

Hvorom alting er endte de statslige generelle forhandlinger med smalle forlig. Generel lønforhøjelse svarende til 0,82 pct. det første år og 0,80 pct. det andet år. Moderniseringsstyrelsen frafaldt sine kontroversielle krav om forringelser af visse tjenestemænds pensionsforhold og om afskaffelse af reguleringsordningen, der derfor videreførtes. Det mest markante, udover de frafaldne krav på begge sider af bordet, var aftalen om samarbejde og samarbejdsudvalg i staten og partsprojektet om tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser. Parterne mener selv, at de dermed fik en mere operationel og brugervenlig aftale, der bedre kunne fremme et konstruktivt lokalt samarbejde baseret på tillid og dialog. Partsprojektet var relateret hertil. Formålet hermed var at øge fokus på tillid og samarbejde, herunder social kapital, faglighed, kvalitet og godt psykisk arbejdsmiljø, bl.a. ved at indsamle viden og erfaringer fra forskning og 'best practice' på området (Mailand 2014).

### 3.2 De overordnede forventninger

Kravene er ikke udvekslet endnu og en af de måder, Moderniseringsstyrelsen adskiller sig fra Personalestyrelsen, er ved ikke at udgive debatoplæg op til forhandlingerne. Man finder angiveligt denne kommunikationsform unødigt ressourcekrævende og foretrækker at kommunikere pejlemærker om de kommende forhandlinger direkte ud til modparten. Heller ikke på B-siden har der været omfattende skriftlige oplæg.

Det, der er lagt op til på det statslige område, er endnu et smalt forlig, men uden OK2013s udfarende arbejdsgivere over for enkeltgrupper. Den økonomiske ramme er igen smal, og de længerevarende perspektiver, der måtte komme ud af 2015-forliget, ser ikke ud til i at blive håndgribelige og omfattende ændringer i løn, arbejdstid og øvrige arbejdsvilkår, og ej heller helt nye velfærdsgoder eller voldsomme udbygninger af de eksisterende goder. Hvis det overhovedet bliver til mere end et 'kedeligt' vedligeholdelsesforlig, ser det ud til perspektiverne skal findes i en fortsættelse af sporet om tillid og samarbejde kombineret med en tænkning om forholdet mellem central og lokal regulering.

### 3.3 Tillid og samarbejde

Partsprojektet om *tillid og samarbejde* blev under OK2013 aftalt som et periodeprojekt med en tilhørende arbejdsgruppe. Men parterne ser ud til at ville videre af denne vej, uden at endemålet er helt tydeligt. Dagsordenen handler ikke om en ny revision af samarbejdsaftalen og er i virkeligheden også bredere end bare tillid og samarbejde – den indbefatter også spørgsmålet om sammenhæn-

gen mellem central og lokal regulering. Det handler om at få brugt de centralt fastsatte overenskomster og aftaler lokalt, hvor de kan løse problemerne, men også om at diskutere, hvad der er årsagen, hvor det lokale samarbejde ikke fungerer, og hvordan de centrale aftaler bedre kan understøtte den lokale regulering. Det som indikerer, at Moderniseringsstyrelsen mener denne dagsorden alvorligt, er styrelsens eget sideløbende projekt om 'God arbejdsgiveradfærd i staten', hvis formål det kort fortalt er at styrke opgavevaretagelsen ved at sikre, at de statslige ledere kender deres ledelsesrum, men samtidig anvender det igennem 'tillidsfuld dialog og samarbejde' med medarbejderne for at opnå de strategiske mål (Moderniseringsstyrelsen 2014). Ikke desto mindre tilbagestår der en stor udfordring for parterne i at få konkretiseret dagsordenen i overenskomstsammenhæng, da den mestendels ikke består af klassisk overenskomststof.

### 3.4 De klassiske kerneområder - løn og arbejdstid

Blandt det mere klassiske overenskomststof vil *løn* selvfølgelig være et væsentligt emne. Den smalle økonomiske ramme vil gøre det frugtesløst for lønmodtagerne at rejse mere ambitiøse krav end sikring af reallønnen. Men det krav vil med stor sandsynlighed blive rejst. Mere usikkerhed er der om, hvorvidt Moderniseringsstyrelsen igen vil rejse krav om en afskaffelse af reguleringsordningen. Forventningen er, at hvis kravet overhovedet bliver fremført, så bliver det i en mere afdæmpet form end ved OK2013 – det vil sige i endnu højere grad som et 'på-sigt' eller et 'symbolsk krav', end et 'her-og-nu krav' (Mailand 2012). Det kommende folketingsvalg spiller givet en rolle, også i denne sammenhæng. Det er dog værd at bemærke, at DA advokerer for en ændring i ordningen. Det gør de med beregninger, der ikke går tilbage til reguleringsordningens indførsel, men fokuserer på perioden fra 2007 (DA 2014). I følge disse beregninger 'skyl-der' arbejdstagerne i den offentlige sektor fortsat arbejdsgiverne penge. Forhandlingsfællesskabet har kritiseret denne udregning for at se på en kort periode (Forhandlingsfællesskabet 2014).

Lokal løn er en vigtig dimension i lønudviklingen, også i staten. I modsætning til i kommunerne og regioner har der aldrig været afsat lokallønspuljer i staten. Den lokale løndannelse i staten er stagneret over i de senere år, primært som følge af krisen og de deraf strammere offentlige budgetter. Hvad der til gengæld har været udvikling i har været parternes holdning til lokal løn. Mens de statslige lønmodtagerorganisationer i stigende grad har accepteret lokal løn, er arbejdsgiverne blevet mere nuancerede og mindre udfarende. Hvor Personalestyrelsen anså lokal løn som et helt afgørende ledelsesinstrument på alle områder, som der blev sat måltal op i forhold til, tales der nu åbent på begge sider af forhandlingsbordet om at instrumentet måske ikke virker lige godt alle steder i sin nuværende form og måske ikke altid skal være individuelt baseret, men nogle steder også kan være teambaseret. Denne diskussion er også en del af den

ovenfor nævnte dagsorden om sammenhængen mellem central og lokal regulering.

*Arbejdstid* var som nævnt et vigtigt emne ved OK2013 og der var også i tiden efter forhandlingsrundens afslutning forventninger om, at arbejdsgiverne ville prioritere temaet under OK2015. Det var på statens område særligt den betalte frokostpause i den offentlige sektor – som også har været fremhævet af Lønkommissionen som et særligt gode for de offentligt ansatte – der knyttede sig forventninger til. Men op mod forhandlingsstart er de forventninger forsvundet igen, ligesom det heller ikke ser ud til, lønmodtagerorganisationerne vil komme med væsentlige arbejdstidskrav. Heller ikke på gymnasieområdet, hvor GL ved OK2013 som beskrevet ovenfor mistede forhandlingsretten til anvendelsen af arbejdstiden, og hvor man nu er i færd med at implementere en ny arbejdstidsregulering baseret på arbejdstidsregistrering. Efter at armlægningen med regeringen fortsatte i starten af implementeringsfasen, lyder der nu mere forsonende toner. Moderniseringsstyrelsen, Undervisningsministeriet og GL udsendte således i oktober et fælles brev til alle tillidsrepræsentanter og rektorer/direktører med titlen 'Tid til dialog' (Moderniseringsstyrelsen et al. 2014), hvori status med de nye arbejdstidsregler opsummeres, og hvor der opfordres til dialog og til at se fremad. Der forventes bl.a. på den baggrund ikke arbejdstidskrav fra parterne på dette delområde. Hvor der kan komme arbejdstidskrav på det statslige område er på de statslige undervisningsområder, hvor LC har forhandlingskompetencen (se næste afsnit).

### 3.5 Andre emner

Af andre emner, der kan forventes at blive taget op, kan nævnes *arbejdsmiljø*, som lønmodtagersiden sikkert vil tage initiativ til at adressere, måske i sammenhæng med den førstnævnte dagsorden. Desuden er det muligt, at lønmodtagerorganisationerne vil ønske at diskutere forskellige former for *tryghed* - og også *uddannelse* kan blive et tema. Blandt *velfærdsgoderne* er der forventninger om, at øremærket barsel til fædre kan blive et tema. Det var det også under OK2013, men uden at parterne nåede til enighed.

## 4. Kommunerne - ingenting at slå sig på?

Kommunernes Landsforening (KL) har som den eneste offentlige arbejdsgiver spillet ud med en debatpjecer op til OK2015, 'Velfærd i forandring' (KL 2014a). Blandt de ti temaer, som pjecen fremhæver, er flere gengangere fra tidligere overenskomststrunder. Set i forhold til det debatoplæg, som KL kom med op til overenskomstforhandlingerne i 2013, er der dog denne gang tale om mindre konfronterende formuleringer. I optakten til OK2013 lagde KL allerede i juni en video ud om sin arbejdsgiverpolitik, og i september fulgte debatoplægget 'Plads til ledelse og forandring – kvalitet og effektivitet på kommunale arbejdspladser'

(KL 2012). Blandt lønmodtagerorganisationerne opfattedes flere af debatoplæggets forslag som markante arbejdsgiverkrav (Mailand 2012). Denne gang er KL's debatoplæg anderledes formuleret. Selvom temaerne er velkendte, vidner formuleringer såsom 'KL ønsker: Beskyttelse af aktive tillidsfolk' fremfor 2012-oplæggets 'KL foreslår: antallet af tillidsbeskyttede skal reduceres' som langt mere dialog orienterede.

At sablerne bliver i bæltet er dog ikke ens betydende med, at der ikke forestår svære forhandlinger på en række områder. Tre temaer syntes denne gang at være særligt prioriteret af de kommunale arbejdsgivere. Disse er forandringer i MED- og TR-systemet, arbejdstid på døgnområdet og sammenskrivning af overenskomster (KL 2014; FTF 2014). Herudover spøger (som tidligere nævnt) mulige lønmodtagerkrav til arbejdstid på folkeskolelærerområdet også i kulissen.

#### **4.1 De prioriterede forhandlingstemaer og mulige knaster**

Både ved OK2011 og OK2013 indgik parterne aftaler om at forenkle aftalegrundlaget i MED-aftalen, dvs. samarbejdsaftalen i kommunerne, med mindre justeringer (Mailand 2014). For KL har dette i høj grad handlet om at fjerne nogle af de såkaldte 'skal-regler', der dikterer, hvad de lokale parter skal drøfte eller indgå aftaler om lokalt. Blandt de kommunale arbejdsgivere er der fortsat fokus på at forbedre rammerne for det lokale samarbejde. Temaet om at styrke samarbejde og dialog mellem lønmodtagere og arbejdsgivere ligger således i tråd med Tillidsreformen, men handler for KL primært om at styrke tilliden lokalt ved at lade samarbejdet være mere fri af rammestyrt. Anderledes ser lønmodtagerorganisationerne netop udviklingen af MED og stærke aftalemuligheder som en mulighed for at styrke rammerne for at tillid kan udvikle sig lokalt.

Arbejdet i den fælles arbejdsgruppe om *MED og TR* op til OK2015 tyder på, at der er en fælles interesse blandt parterne for at styrke MED, men temmelig forskellige opfattelser af, hvordan dette skal ske. For KL indbefatter en styrkelse af samarbejdet i MED, at færre organisationsrepræsentanter uden ansættelse i kommunen deltager ved indgåelse af lokal MED-aftale, og at de tilhørende uddannelsesmidler skal lægges ud lokalt (KL 2014a). Anderledes ser lønmodtagerne store udfordringer for det lokale samarbejde i forhold til, at man inddrager medarbejderne på et tidligt tidspunkt og sætter den nødvendige tid af til samarbejdet. Sidstnævnte er koblet til de udfordringer tillidsrepræsentanter (TR) og medarbejderrepræsentanter (MR) står overfor i takt med at kommunerne er blevet større, de enkelte enheder bliver fusioneret, men ofte fortsat ligger geografisk spredt.

Også i forhold til KL's andet højt prioriterede tema om at forenkle *arbejdstidsreglerne på døgnområdet*, som i høj grad indbefatter socialpædagoger og social- og sundhedsassistenter, har man haft fælles arbejdsgruppe som forberedelse til OK2015 (KL 2014b). Det er i høj grad Socialpædagogerne (SL) og

FOA's medlemmer, som er i spil i forhold til dette tema. Med relativt forskellige personalegrupper er det sandsynligt, at de to organisationer ser forskelligt på fordelene ved forskellige justeringer. Begge organisationer fremhæver dog, at der allerede nu findes det nødvendige aftalegrundlag for at indgå decentrale arbejdstidsaftaler, hvor man kan afvige fra overenskomsternes arbejdstidsregler og tilpasse arbejdstiden lokalt til opgaveløsningen, og at der derfor principielt ikke burde være behov for mere central styring heraf.

Det tredje højt prioriterede tema for KL til OK2015 handler om *færre og bredere overenskomster*. Her er det primært de kortest uddannede grupper – fx på rengøringsområdet – som er i fokus, hvor både FOA og 3F organiserer medlemmer (KL 2014a). Også her har man haft en arbejdsgruppe til at forberede temaet, hvor FOA i kraft af sin størrelse agerer storebror og 3F er lillebror. Hvordan dette forhandlingstema er skal gribes an, er ikke klart. Det er muligt, at forhandlingerne primært vil komme til at handle om at aftale en proces for et videre arbejde for justering af overenskomsterne, med mindre organisationerne bider til bolle og indvilliger i at indgå i en reel forhandling af reglerne for reelle modtydelser.

Som på statens område kan et eventuelt *arbejdstidskrav på folkeskoleområdet* fra Lærernes Centralorganisation (LC) (der har Danmarks Lærerforening (DLF) som største medlemsorganisation) på det kommunale område måske vise sig at blive den største knast i denne forhandlingsrunde. Arbejdsgiverne har over en kam fejret afskaffelsen af arbejdstidsaftalerne på undervisningsområdet ved OK2013 og ønsker ikke tidligere regler tilbage. Hvorvidt et sådant krav vil lede til en decideret konflikt afhænger imidlertid helt af, hvordan kravet rejses og forfølges under forhandlingerne. Dette er reelt den eneste sten på vejen, som forhandlerne for alvor syntes at have mulighed for at snuble over i denne omgang.

#### **4.2 Lavtlønskrav og fortolkningen af den lokale løndannelse**

*Lokal løndannelse* er et tema, som er prioriteret lavere på lønmodtagernes forhandlingsdagsorden i forhold til de allerede nævnte temaer. Det skyldes de fortsat stramme økonomiske rammer, og at der blandt lønmodtagerorganisationerne er bred enighed om, at de få lønmidler, der er til forhandling, bedst placeres på de generelle lønstigninger fremfor at risikere, at de skævdeles til fordel for enkelte grupper. Også blandt arbejdsgiverne er der tendens til en revurdering af lokal løn som et afgørende ledelsesinstrument i forhold til tidligere forhandlingsrunder.

Siden de smalle økonomiske rammer blev en realitet efter krisen ved OK2011 er der ikke afsat nye midler til lokal løndannelse. Man gik således bort fra at 'forlodsfinansiere' på det kommunale og regionale område, hvilket arbejdsgiverne fremhævede som en frisættelse af den lokale løndannelse (Hansen 2012). Både på det kommunale og det regionale område er der dog nogen uenighed mellem parterne om, hvordan udviklingen i den lokale løndannelse er

gået sidenhed. KL fremhæver, at den lokale løndannelse er fortsat på et uændret niveau. Anderledes oplever de faglige organisationer en vis frustration over variationen lokalt vedrørende forhandlingsvilje og udmøntning af midler. Forlodsfinansiering vil sandsynligvis ikke blive et ønske fra lønmodtagerne denne gang, men hvordan organisationerne kan sikre sig, at allerede afsatte midler udmøntes lokalt, vil blive et tema, som vil blive forsøgt taget op af lønmodtagersiden.

FOA har igennem en længere periode fremhævet, at deres medlemmer sjældent nyder godt af de lokale lønmidler. På den baggrund annoncerede de allerede i slutningen af oktober 2014, at de vil stille krav om en *lavtlønsløsning*. En sådan, fremhæver deres formand Dennis Kristensen i en pressemeddelelse, kunne tage form af generelle lønstigninger i kroner og ører fremfor i procenter ved OK2015 (FOA 2014). Dette krav har der ikke tidligere vundet gehør blandt fx Akademikerne, og kravet kan derfor gøre det svært at fremsætte fælles lønkrav ved det generelle bord i Forhandlingsfællesskabet.

#### 4.3 Andre temaer

KL nævner en række andre temaer i deres debatpiece, som sandsynligvis også vil få betydning i forhandlingerne. I forhold til temaet om *kompetenceudvikling* er der et vist sammenfald med de emner, som også en række lønmodtagerorganisationer har nævnt i deres oplæg til intern kravformulering (SHK, FOA og SL 2014). Hvor KL fremhæver strategisk kompetenceudvikling efter behov, har de faglige organisationer diskuteret ønsker om at styrke fagligheden, herunder særligt en styrkelse af den kommunale kompetencefond og tryghedspuljen.

Forbedring af det *psykiske arbejdsmiljø* syntes at være et andet tema, som ligger flere af de store lønmodtagerorganisationer på sinde. Her fremhæver KL's debatpiece behovet for at reducere det stigende sygefravær i kommunerne, men understreger, at dette ikke skal ske gennem flere centralt indgåede aftaler, men derimod i den lokale dialog.

På samme måde fremhæver KL behovet for at etablere en større balance i *det sociale ansvar* (særligt vedrørende antallet af ekstraordinært ansatte) mellem den offentlige og private sektor, men uden flere centralt indgåede overenskomstmæssige restriktioner. Dette er et område, hvor lønmodtagerorganisationerne tidligere har stillet overenskomstkra, og hvor det igen kan blive svært at mødes.

Debatjecens tema om fremtidssikring af *seniordagene* er endnu en gangen fra tidligere overenskomstrunder, som lønmodtagerne tidligere har været afvisende overfor. Temaet om *pension til alle*, hvor man vil fjerne karenstiden for visse grupper ansat i kommunerne, har derimod indgået i et udvalgs-samarbejde mellem parterne op til OK2015. Her har man fået afdækket de fleste tekniske udfordringer. Tilbage står afklaringen af, om det er et emne, som skal behandles ved organisationsforhandlingerne eller ved de generelle forhandlinger.

## 5. Regionerne – nye arbejdstidsgennembrud?

Flere af lønmodtagerorganisationerne betegner optakten på det regionale område som fredelig og dialogorienteret. Det til trods for, at man diskuterer muligheden for tilpasning af arbejdstidsregler, der ligesom på døgnområdet i kommunerne er hjerteblood for læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter. Alt tyder da også på, at arbejdsgiverne ikke tænker dialogprocesserne som kortvarige periodeprojekter mellem overenskomstresultater, men derimod som et mere langsigtet arbejde, der tager udgangspunkt i den konkrete opgavevaretagelse og arbejdsgangene på den enkelte arbejdsplads. På det regionale område er det således gennembruddet fra forhandlingerne ved OK2013 med overlægerne organiseret i Foreningen af Speciallæger (FAS), som tegner optakten til OK2015.

Ønsket om at udvide normalarbejdstiden (kaldet 'tjenesten'), som tidligere løb fra kl. 7 til kl. 18, så denne kom til at udgøre en større del af døgnet og 'vagtten' (det resterende tidsrum) en mindre del, havde været et stort ønske hos Danske Regioner igennem en årrække. Emnet havde således allerede været drøftet ved OK2008, men var yderligere blevet aktualiseret ved etableringen af fælles akutmodtagelser på sygehusene i årene herefter.

Gennem en længerevarende dialogproces med brug af ekstern forhandlingsrådgiver både før og under OK2013 lykkedes det Danske Regioner (dvs. RLTN) at indgå aftale med FAS. Det blev en aftale, hvor Danske Regioner fik den ønskede udvidelse af 'tjenesten' (fra kl. 18 til kl. 21 om aftenen) samtidig med at aftenvagter blev billigere og nattevagter dyrere. Derudover blev 'udetjeneste' (arbejde på andre arbejdssteder end ens primære arbejdssted) afskaffet og med den også den betaling, der fulgte med. FAS fik sikret, at lønsummen nogenlunde var den samme, og fik derudover nogle formuleringer ind i en præambeltekst, der understreger, at overlægerne er 'lederfigurer' i sundhedsvæsenet og skal have indflydelse svarende hertil. Derudover fik FAS også en begrænset pensionsstigning (Mailand 2014).

### 5.1 Yngre Læger i spil

Samme dialogproces blev også forsøgt med gruppen af Yngre Læger (YL), hvoraf langt de fleste er under speciallægeuddannelse. Men her lykkedes det ikke at opnå enighed ved OK2013. Danske Regioner har dog meldt ud, at de denne gang ønsker en *lignende arbejdstidsaftale med Yngre Læger*. Ifølge Danske Regioner vil sådanne ændringer ligge i naturlig forlængelse af overlægernes nye arbejdstidsregler. De nye regler skal således i følge Danske Regioner knyttes til at forbedre patientforløbet og ikke til, at lægerne skal løbe hurtigere eller arbejde mere (UfL 2014). Hvorvidt de konkrete krav alligevel vil blive opfattet som forringelser og blive svære at forhandle hjem afhænger af, hvordan YL stiller sig. Hidtil har foreningen indgået i den fælles dialog både under OK2013 og i forberedelsesarbejde frem til OK2015. Særligt vagthypighed og



vagtbelastning vil sandsynligvis være temaer, som det vil være vigtigt for YL at tage op i forbindelse med diskussionen om forandringer i deres arbejdstid.

### 5.2 Fredelig dialog på plejeområdet

I optakten til OK2015 har man også haft samarbejde med de organisationer, som dækker plejepersonalet. Det inkluderer blandt andre sygeplejerskerne og andet plejepersonale organiseret i Sundhedskartellets (SHK) organisationer, lægesekretærerne organiseret i HK og FOA's medlemmer. Fokus for den fælles dialog har også her været, at opbygning af overenskomstregulering bør tage udgangspunkt i pleje af patienten. I løbet af projektarbejdet har man blandt andet set på fremmødet af personaler i forhold til, hvornår hovedparten af produktionen finder sted på sygehusene. I dag produceres mere og mere i dagtimerne fremfor om aftenen og natten. Som udgangspunkt har også denne dialog foregået fredeligt blandt parterne, og særligt udgangspunktet i forbedring af patientforløbene opfattes som et fælles legitimt grundlag for diskussionen af arbejdstid. Dog er det forudsat, at arbejdsgiverne ikke presser på med egentlige forringelser i forhold til vagtbeskyttelse og løn.

### 5.3 Andre temaer med betydning på det regionale område

Arbejdstid er det afgørende tema for arbejdsgiversiden på det regionale område, men en række andre temaer optager især lønmodtagersiden. Særligt SHK har i deres debatoplæg til OK2015 taget udgangspunkt i Tillidsreformen og har udover løn sat fokus på emnerne *arbejdsmiljø, faglig og kompetenceudvikling, medindflydelse og medbestemmelse* (SHK 2014). For SHK handler det især om at få bredt godt samarbejde, der støtter op om principperne i tillidsreformen, ud på alle arbejdspladser. FOA's ønske om lavtløsløsning vil også gøre sig gældende på det regionale område. Derudover vil den generelle frustration med den manglende udvikling i den *lokale løndannelse* og bekymringen over om udmøntede midler bliver genforhandlet sandsynligvis også blive taget op ved det regionale forhandlingsbord.

## 6. Scenarier for OK2015

Hvilke scenarier er så de mest sandsynlige for OK2015? Den undertitel, vi har valgt, 'Stilhed efter storm' signalerer, at vi anser en relativ uddramatisk forhandlingsrunde med smalle forlig som det mest sandsynlige. Det skyldes de økonomiske rammebetingelser, de afdæmpede udmeldinger fra parterne, behovet for at genskabe tillid efter OK2013 og sidst, men ikke mindst, det kommende folketingsvalg. Men selv med uddramatiske forløb og smalle forlig, er der væsensforskellige udfaldsrum for forhandlingerne.

### 5.1 Vedligeholdelsesscenariet

Et af scenarierne er et rent *vedligeholdelsesscenarie*, hvor den gældende overenskomst bliver vedligeholdt uden væsentlige nyskabelser eller kvantitative forbedringer af eksisterende aftaler. Scenariet her er på mange måder en gentagelse af OK2011 og OK2013 (minus undervisningsområderne). Scenariet indebærer smalle forlig, hvor resultater inden for de klassiske overenskomsttemner er tæt på at være fraværende. Det gælder både for løn, arbejdstid (med det regionale område som mulig undtagelse), efteruddannelse, pension, øvrige velfærdsydelser og tryghedsforanstaltninger. Derudover indebærer perspektivet ingen eller kun få aftaler om de mere eller mindre utraditionelle overenskomsttemner som tillid og samarbejde, forholdet mellem central og lokal regulering, ekstraordinært ansatte, nye velfærdsaktører, etc. Dette scenarie kan blive resultatet, hvis parterne, som fx på det kommunale område under OK2013, igen ikke formår at opstille 'pakker', der opleves som proportionale (Mailand 2014), eller hvis parterne ikke kan enes om at vægte de mere utraditionelle forhandlingsementer – eller simpelthen får for store problemer med at formulere dem ind i en overenskomstsammenhæng på fornuftig vis.

### 5.2 Perspektivscenariet

Et andet scenarie kan kaldes *perspektivscenariet*. Det er også et relativt smalt scenarie, for den økonomiske ramme er nu engang smal. Men i modsætning til i vedligeholdelsesscenariet indeholder perspektivscenariet en udbygning af tryghed og velfærdsgoderne, som fx pension, efteruddannelse og barsel, og/eller aftaler på nogle af de ovenfor nævnte utraditionelle overenskomsttemner, fx for at styrke den danske model. Skal der væsentlige velfærdsforbedringer til, kræves nok en længere overenskomstperiode end de tre år, som de fleste af forhandlerne regner som det mest sandsynlige. Men de tre år kan være nok til mindre forbedringer, eller til at forbedringer påbegyndes, der sidenhen kan udbygges.

### 5.3 Konfliktscenariet

Det sidste scenarie, vi vil nævne her, er nok det mindst sandsynlige: *Konfliktscenariet*. Efter at forventningerne til store sværds slag omkring arbejdstidsspørgsmålet på døgnområdet, den betalte frokostpause og reguleringsordningen er dæmpet noget, og lønmodtagernes frygt dermed aftaget, står arbejdstidsspørgsmålet på LCs forhandlingsområder tilbage som det eneste emne, hvor der på forhånd kan anes blot en marginal risiko for konflikt. Men selvom der er parter, der kan have en interesse i at rejse disse arbejdstidskrav, er det svært at pege på nogen, der kan have en interesse i endnu en konflikt om arbejdstid på undervisningsområderne. Man skal dog aldrig sige aldrig – den danske model har overrasket før.

## Referencer

- DA (2014): Langsom tilpasning af offentlig løn har kostet de offentlige kasser 23 mia. kr. Agenda 24. oktober 2014.
- Due, J. & Madsen J. S. (2009): *Forligsmagere og Forumshoppere – analyse af OK08 i den offentlige sektor*. Kbh: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- FOA (2014): FOA: Vi skal have lavtlønsløsning i 2015, Pressemeddelelse. Tirsdag den 21.10.2014
- Forhandlingsfællesskabet (2014): DA på tynd is i hisrie om offentlig lønfest. Pressemeddelelse. 24. oktober 2014.
- FTF (2014): OK15: Arbejdsgiverne ønsker færre overenskomster af Mette Løv-gren, FTF nyhed 27.05.14.
- Hansen, N. W. (2012): Lokal løn i det offentlige. FAOS, 20.12.12.
- KL (2012): Plads til ledelse og forandring - Kvalitet og effektivitet på kommunale arbejdspladser. Debatoplæg om overenskomstfornyelsen i 2013.
- KL (2014a): Velfærd i forandring. Udvikling af kerneopgaven gennem effektivitet, ledelse og dialog. OK15 Debatpjece, KL, oktober 2014
- KL (2014b): Socialpædagogerne er klar til at drøfte arbejdstidsregler af Søren Peder Sørensen, Nyt fra KL 18.09.14.
- KL og Forhandlingsfællesskabet (2014): Køreplansaftale, 8. oktober.
- Mailand, M. (2012): Overenskomstfornyelsen 2011 – den kommunale sektor perspektiveret. Forskningsnotat nr.127. FAOS, Københavns Universitet.
- Mailand, M. (2014): *Overenskomstforhandlinger under pres – OK2013 i den offentlige sektor*. FAOS, Københavns Universitet
- Moderniseringsstyrelsen (2014): Analyse af god arbejdsgiveradfærd i staten. Moderniseringsstyrelsen, Undervisningsministeriet og Gymnasieskolernes Lærerforening (2014): Tid til dialog. Brev 06-10-14.
- Produktivitetskommissionen (2013): *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor*. Analyserapport 3. København: Produktivitetskommissionen.
- RLTN og Forhandlingsfællesskabet (2014): Køreplansaftale, 8. oktober.
- UfL (2014) Regioner: Personalets tid skal tilpasses patienterne. Ugeskrift for Læger, 5. november 2014.

## Bilag A. Køreplanerne

Forhandlingerne om OK15 går i gang med kravudveksling i midten af december. Forhandlingerne forventes at være afsluttet med udgangen af februar. Der forhandles adskilt for henholdsvis staten, det kommunale og det regionale område. Kørerplanerne for de generelle forhandlinger er designet således at staten afslutter først, dernæst følger kommunerne og til sidst afsluttes regionerne.

På *statens område* udveksles der krav mellem CFU og Finansministeren (Moderniseringsstyrelsen) den 17. december 2014. Det tilstræbes, at de generelle forhandlinger afsluttes ca. en uge før de generelle forhandlinger på det kommunale område, dvs. ca. den 6. februar, og at de specielle forhandlinger om de enkelte organisationsaftaler kan tilrettelægges således, at de kan afsluttes senest fire uger efter deres begyndelse (det såkaldte 4-ugers-vindue). Det tilstræbes endvidere, at et samlet resultat kan godkendes på begge sider – og herunder på lønmodtagersiden ved urafstemninger – så de nye aftaler kan træde i kraft ved udløbet af de gamle den 1. april 2015.

På det *kommunale område* og på det *regionale område* anvendes en anden rækkefølge end på det statslige område. 'Den omvendte model', der blev introduceret ved overenskomstforhandlingerne i 2005, foreskriver, at organisationsforhandlingerne påbegyndes før de generelle forhandlinger, men at de to ellers forgår i en vekselvirkning. Kørerplanerne på det kommunale og regionale område foreskriver, at kravene udveksles den 15. december 2014, så organisationsforhandlingerne kan indledes dagen efter. Herefter er der en lille tidsforskydning i forhandlingsprocessen mellem de to områder. Det første forhandlingsmøde under de generelle forhandlinger er datosat til den 7. januar 2015 for det kommunale område og den 9. januar for det regionale. Alle organisationer skal have afholdt første forhandlingsmøde senest den 22. januar på det kommunale område og den 28. januar på det regionale område. De generelle forhandlinger er planlagt til at slutte den 13. februar på det kommunale område og den 20. februar på det regionale område. Organisationsforhandlingerne bør afsluttes senest den 28. februar på begge områder. 1. april udløber overenskomsterne forhandlet ved OK13 – og er der ikke indgået forlig, er det fra denne dato, at eventuelle konflikter kan sættes i gang (KL og Forhandlingsfællesskabet 2014; RLTN og Forhandlingsfællesskabet 2014).